

نمونه‌هایی از تصمیم‌گیریهای مدیریتی

ترجمه محمود غفوری

استراتژی در عمل

۱- شرکت فورد و سازماندهی موفقیت‌آمیز ساخت اتومبیل مدل "TAURUS" در اوایل دهه ۸۰ و در مجموعه کساد تجارت اتومبیل، سرانجام مدیران ارشد شرکت فورد دریافتند که گرایش مشتریان به اتومبیل‌های وارداتی تنها به دلیل صرفه اقتصادی ناشی از مصرف پایین سوخت نیست؛ بلکه کیفیت پایین اتومبیل‌های فورد در مقایسه با محصولات ژاپنی عامل اصلی بروز این امر می‌باشد. مدیران شرکت تصمیم گرفتند برای حل این مشکل و ساخت یک نوع اتومبیل با کیفیت بالا، در زمینه‌های طراحی، تولید و نیز روابط کارگری تحول اساسی بوجود آورند. مدیران ارشد فورد نیز با یک اعتبار سه میلیارد دلاری از این تصمیم حمایت کردند و قرار شد مدل‌های جدید جابگزین FORD LTD و MERCURI/MARQUIS، که ثابت‌ترین خط تولید کارخانه بوده و در سال ۱۹۸۵، ۲۷۳۰۰۰ دستگاه از آن به فروش رفته بود، شود.

اولین کاری که فورد انجام داد، ایجاد تغییر در ساختار سنتی خود بود، به این ترتیب که به جای فرایند پنج ساله‌ای که تا آن زمان دنبال کرده بود، و در آن هر جزء ساختار به تنهایی و بدون وجود هر رابطه‌ای با سایر اجزاء کار می‌کرد یک سیستم «مدیریت برنامه‌ای» را پذیرفت. به موجب این ساختار جدید، گروهی متشکل از

نمایندگان واحدهای برنامه‌ریزی، طراحی، مهندسی و تولید تشکیل شد که در قبال تولید اتومبیل جدید مسئولیت مشترک داشتند.

گروه مزبور ابتدا ۴۰۰ مورد از ویژگیهای بهترین اتومبیل‌های جهان را از لحاظ طراحی و مهندسی تعیین و انتخاب کرد و سپس جگونگی طراحی و ساخت قطعات مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه ۸۰ درصد ویژگیهای مزبور در مدل TAURUS تأمین گردید.

برای تعیین اولویتهای مورد نظر مشتریان شرکت فورد بیشترین مطالعات ممکن را در مورد بازار انجام داد. از مصاحبه‌هایی که در فروشگاهها، مدارس، کارواشها و سلف سرویسها با گروههای مختلف مردم صورت گرفت ۱۴۰۱ پیشنهاد اخذ و گردآوری شد که ۷۰۰ مورد آن در اتومبیل‌های TAURUS و SABLE بکار گرفته شد و بالاخره فورد کاری را که تا آن زمان در صنعت اتومبیل آمریکا صورت نگرفته بود انجام داد. به این معنی که قبل از طراحی اتومبیل از کارگزاران مونتاژ نظرخواهی شد و بخش قابل توجهی از نظریات در طراحی اعمال گردید، تیم TAURUS همچنین ضمن انعقاد قراردادهای بلند مدتی با فروشندگان، از آنها برای شرکت در جلسات برنامه‌ریزی دعوت کرد.

نتیجه این تلاشها انتخاب TAURUS به عنوان برترین اتومبیل ایالات متحده تا سال ۱۹۸۷ و در دستور کار داشتن صد هزار سفارش بود. اکنون فروشندگان با غرور از خریدارانی صحبت می‌کنند که پس از سالها قطع ارتباط، به همین که پس از چند ماه در نوبت ماندن، موفق به خرید مدلهای جدید می‌شوند قانع هستند.

استراتژی در عمل

۲- تغییر از ساختار بخشی به ساختار وظیفه‌ای در شرکت

Crown, Cork and Seal

«جان کانلی» در شرایطی بحرانی به ریاست شرکت (Crown, Cork and seal (CCS)، که شرکت مهمی در صنعت ظروف فلزی است انتخاب شد. CCS در کوشش برای رقابت همه جانبه با رقبای بزرگی همچون Continental can, American Can، بیش از اندازه گسترش یافته بود و در آستانه ورشکستگی قرار داشت. این شرکت دارای یک ساختار بخشی بر مبنای محصول شبیه به ساختار رقبای بزرگترش بود که آن را به لحاظ تسهیل امر رقابت بر مبنای عدم تمرکز بکار گرفته بود.

«کانلی» برای تغییر وضعیت CCS یک استراتژی کاهش بسیار شدید را تنظیم کرد. استراتژی جدید توجه شرکت را بر تولید قوطیهای آئروسول و توسعه بازارهای بین‌المللی و تاکید بر فروش کالا به خریداران بزرگ و ارائه خدمات گسترده به آنان معطوف می‌ساخت. از این رو استراتژی «کانلی» برنامه‌های CCS را منحصر و محدود به سودآورترین بخشهای تولید با بازار می‌کرد. CCS با ایجاد بخش سرویس‌دهی امتیازی بر رقیبان بدست می‌آورد، همچنین با برقراری کنترل قوی مالی برای غلبه بر تهدیدهای ورشکستگی قریب‌الوقوع اقدام می‌نمود.

«کانلی» بزودی دریافت که ساختار بخشی موجود مطابق با نیازهای استراتژی جدید نیست. هزینه سربار شرکت که هم بالا و هم غیر ضروری بود با عملیات محدود CCS که تحت استراتژی جدید برقرار می‌شد، همخوانی نداشت. «کانلی» برای تطبیق سازمان شرکت با تولید محدودش و نیازی که به کنترل شدید مالی داشت ساختار تشکیلاتی CCS را براساس ساختار وظیفه‌ای تجدید سازمان کرد. براساس ساختار جدید سه معاون، امور ساخت، فروش و مالی را

بعهد گرفته، گزارش کار را مستقیماً به خود او می‌دادند. این تغییرات، کنترل متمرکزی را که مورد نیاز استراتژی کاهش بود، بوجود آورد و باعث شد نیروی کار مورد نیاز سطوح مدیریت تا ۲۴ درصد تقلیل یابد. او با ایجاد پست مدیران کارگاهی که ضمناً مسئول سودمندی عملیاتشان بودند، نیاز استراتژی را از جهت اعمال کنترل قوی بر واحدهایی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده بودند در جهت یک ساختار وظیفه‌ای، مقاوم و کارآبر آورده ساخت.

استراتژی CCS کاملاً مؤثر بوده است زیرا که توانسته است شرکت را در اعاده سودزایی و بازگشت به سرمایه‌گذاری رهنمون باشد.

موفقیت این استراتژی آشکارا مرهون ساختار سازمانی مناسب و رهبری قدرتمند «جان کانلی» است.